

# **Biblioteche universitarie. Immaginare il cambiamento (... e gestirlo!)\***

EUGENIO PELIZZARI

*Le biblioteche universitarie stanno affrontando un periodo di grande innovazione. Alcuni approcci provenienti dalle teorie del management possono orientare le biblioteche nel loro sforzo di gestione del cambiamento. Lo "Scenario Planning" e la "Teoria del Caos" vengono discussi al fine di proporre una possibile nuova modalità organizzativa in grado di far fronte a questa sfida.*

Parole chiave: Biblioteche universitarie - Gestione del cambiamento

## **Introduzione**

Rapidi cambiamenti nella tecnologia, progressivo aumento delle diversità culturali, complessità crescente, intensificazione delle interrelazioni economiche, politiche e sociali... questi alcuni dei fattori che hanno investito le società occidentali negli ultimi anni.

Le biblioteche, in quanto elementi centrali della nuova società dell'informazione, condividono con essa il bisogno di mutamenti organizzativi radicali, che consentano loro di affrontare in modo efficace le trasformazioni degli ambienti in cui operano. A questo scopo crediamo sia possibile ed opportuno cercare di applicare alle biblioteche alcuni strumenti del *management*, cioè strumenti usati per la gestione organizzativa.

È quello che cercheremo di fare qui di seguito.

## **Il macro contesto**

Le biblioteche delle università rappresentano una parte essenziale del sistema educativo nazionale, e giocano un ruolo non secondario all'interno del più vasto ambiente sociale e comunitario.

\* Il presente lavoro nasce all'interno del Master internazionale a distanza in "Information Studies" organizzato dall'University of Northumbria e dall'Università degli Studi di Parma. Proprio a tale proposito, e per una sintetica discussione delle iniziative di formazione in I&D frutto di cooperazione internazionale, si veda la rubrica *Manifestazioniidopo*, "AIDainformazioni", 20 (2002), n. 2-3, p. 159-162 (liberamente accessibile su web all'indirizzo <[www.aidainformazioni.it/pub/balino232002.html](http://www.aidainformazioni.it/pub/balino232002.html)>).

Le biblioteche non sono isole (e tanto meno isole felici), quindi è ovvio che i fattori esterni e i cambiamenti politici, economici e sociali influiscano sulla loro vita.

Tali aspetti sono ben presenti alla comunità bibliotecaria e sono stati più volte ed in più sedi analizzati; per questo ci limiteremo a presentarne alcuni in modo molto sintetico.

La riforma universitaria ha aperto le porte alla competizione, con la conseguente necessità degli atenei di ottenere un maggior numero di iscritti; ha inoltre modificato sostanzialmente il corso degli studi realizzando la riforma dei cicli didattici, secondo lo schema - da alcune parti contestato e probabilmente destinato ad essere modificato - del 3+2.

Il blocco delle assunzioni e gli interventi economici predisposti dalla finanziaria sono ben noti a tutti, anche per la forte presa di posizione della CRUI, la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane.

Ad un livello più generale un aspetto importante è quanto sta accadendo sul fronte dell'integrazione europea; il nuovo scenario internazionale vede, infatti, un progressivo rafforzamento dei governi internazionali e locali ed un graduale indebolimento dei livelli intermedi, in specie gli Stati nazionali. È possibile anzi prevedere che saranno proprio i sistemi sociali ed economici locali il livello sul quale avverrà la competizione intereuropea. Ciò non potrà non avere riflessi sull'azione delle università; pensiamo soprattutto alle facoltà economiche, ma certo non solo a quelle.

Profondi cambiamenti stanno altresì manifestandosi nel tessuto sociale. Tra questi, la tendenza a (e la necessità di) una formazione ed aggiornamento che si compiano durante tutto il corso della vita (il cosiddetto *long-life learning*) è uno dei fattori che presumibilmente più influiranno a ri-orientare l'azione delle biblioteche, in particolare di quelle universitarie. La crescita del numero degli studenti "non tradizionali" e lo sviluppo della multiculturalità s'inseriscono in questo quadro, aumentandone la complessità.

Sul fronte tecnologico più legato alla vita e ai problemi delle biblioteche, assistiamo a profondi cambiamenti e all'emergere di nuovi paradigmi. Vedasi, come esempio, il dibattito (e le realizzazioni, anche italiane) in corso intorno al cosiddetto "movimento per la liberazione della comunicazione scientifica" e agli *open archive* (De Robbio; Guerra; Pelizzari, 2002).

Questo il contesto più generale all'interno del quale le biblioteche si trovano ad operare.

Ma, se adottiamo un differente e complementare punto di vista, l'"ambiente esterno" che influenza con maggiore impatto l'operare delle biblioteche è senz'altro

l'istituzione universitaria di riferimento, la propria istituzione "madre". Su tale aspetto vorremmo focalizzare ora la nostra attenzione.

### Il contesto istituzionale

Differenti per un grande numero di fattori ed elementi le università condividono un tratto assolutamente distintivo; per dirla con Honea, esse «place a much higher emphasis on the correlation of power with expertise than with hierarchical position».

È abbastanza ovvio che una struttura educativa valuti la competenza ed accordi ad essa una grande autorità; come ribadisce Charles Handy, «in universities... the experts, the faculty, have a lot of influence. The administrators with only 'position power' have little influence» (Handy, 1993)<sup>1</sup>.

L'attribuire potere ed influenza alla competenza e alla professionalità è evidente nella prassi delle facoltà.

Sul piano operativo il prevalere dell'*expertise power* non ha conseguenze solo positive; esso produce, infatti, una tendenza al decentramento che, se da un lato stimola ed orienta ad una gratificante auto-realizzazione e ad una sensazione di controllo personale, dall'altro può favorire tendenze disgregative, nemiche della necessaria coesività del gruppo relativamente alle attività intraprese.

Si possono individuare due gruppi principali all'interno delle università: il gruppo di individui che tende ad esprimere e ad agire una "abilità intellettuale" superiore a quella della società nel suo complesso ed il gruppo di individui che svolgono servizi i quali richiedono abilità intellettuali e *performance* che sono proprie invece della società nel suo complesso.

Tra i due gruppi possono manifestarsi tensioni, quando non contrapposizioni. L'obiettivo è di vedere fino a che punto le inclinazioni e la cultura propria dei due gruppi contribuiscano a ridurle o ad inasprirle.

È possibile caratterizzare il più vasto contesto nel quale operano le biblioteche ed i professionisti che in esse lavorano nei termini appena più sopra descritti.

Coloro che svolgono la loro attività in biblioteca posseggono competenze e conoscenze specialistiche, ma la loro personale autorità e le loro possibilità di controllo sui processi sono sovente inibite da meccanismi burocratico-amministrativi nonché da una visione ancora molto "tradizionale" del loro ruolo che l'intero contesto - anche quello delle facoltà - più o meno condivide. Non dimentichiamo poi che anche parte

<sup>1</sup> Il "position power" si basa sul ruolo occupato da un individuo all'interno di un'organizzazione formale; l'"expertise power" si basa invece sul possesso, da parte di un determinato individuo, di competenze e conoscenze specialistiche.

dell'utenza della biblioteca e delle persone con cui lo staff entra normalmente in contatto possiede un elevato livello culturale e condivide la cultura interna prevalente.

Certo uno scenario non semplice...

## Il microambiente: dentro la biblioteca

### La struttura organizzativa

Se escludiamo alcune eccezioni, proprie di realtà particolarmente avanzate o particolarmente complesse, la maggior parte delle biblioteche delle università italiane di dimensioni medio-piccole è contraddistinta da un'organizzazione informale, che ha funzionato sino ad ora più o meno bene, a seconda dei casi.

La disciplina del *management* identifica differenti tipi di struttura organizzativa: quella così detta *entrepreneurial*, la struttura funzionale, quella divisionale, quella a matrice, e diverse altre (Johnson, 2000).

Non sembra errato assimilare gran parte delle modalità organizzative delle biblioteche universitarie - pur spesso non dotate di autonomia finanziaria - al modello *entrepreneurial*, struttura del resto comune nelle organizzazioni meno complesse ed estese. Essa si caratterizza per il suo centrarsi attorno alla figura di un "capo esecutivo" (il Coordinatore, o il Responsabile o anche il Direttore) che mantiene il controllo sulla maggioranza (se non su tutte) le funzioni della biblioteca. È insomma una struttura organizzativa centralizzata ed informale nel medesimo tempo.

È accaduto però, specialmente negli ultimissimi anni, sotto la spinta dei fattori descritti in precedenza, che le biblioteche accademiche abbiano sviluppato competenze estremamente specialistiche lungo specifiche linee funzionali (si pensi - tra le altre cose - ai database prima, ed all'uso delle risorse di rete poi); alcune di queste competenze sono diventate sempre più importanti anche ai livelli più bassi.

Le biblioteche si sono, dunque, sempre più evolute nella direzione che abbiamo chiamato della *expertise culture*, mentre la struttura organizzativa e l'ambiente esterno in genere non hanno saputo riconoscere, e quindi legittimare, questo percorso, determinando le tensioni cui si accennava poco sopra, frutto del conflitto tra personale *expertise-oriented* e struttura organizzativa *position power-oriented*.

Questo conflitto tra culture può aiutare a comprendere le frustrazioni che spesso nascono nei rapporti tra utenti e staff. Se, in particolare, gli utenti non sono contenti del modo in cui i loro legittimi bisogni informativi a volte non sono soddisfatti, o non lo sono con l'efficacia e la rapidità attese, la causa non risiede nella biblioteca, ma in un tipo di struttura che influisce sulla capacità di risposta della stessa e sulla

sua possibilità di essere pro-attiva rispetto ad una realtà in rapida trasformazione.

Un appiattimento delle linee gerarchiche (*flat organisation*) e brevi linee di comando non a caso oggi sono visti come elementi chiave di un *management* efficace.

È bene precisare che se, da un lato, la struttura che ancora informa di sé molte biblioteche universitarie non favorisce certo l'auto-realizzazione di chi vi lavora (la quale è al contrario stimolata da un'impostazione e da una pratica orientate al e dall'*expertise power*), dall'altro essa possiede però alcuni punti di forza e in particolare presenta pochi rischi per la coesione del gruppo di lavoro.

Tuttavia, anche la stabilità non è priva di pericoli per un corretto funzionamento della biblioteca; possono infatti presentarsi ritualismi improduttivi che perpetuano nel tempo comportamenti e attitudini ripetitivi o, peggio ancora, burocratici. La mancanza di flessibilità può incoraggiare l'emergere di atteggiamenti "autarchici" legati a "subculture" presenti tra lo staff (quelle che vengono chiamate "parochial attitudes"), che, se da una parte favoriscono l'adeguato svolgimento di compiti e mansioni, dall'altra trascurano nel loro agire sia l'aspetto delle priorità sia la congruenza con i valori e gli obiettivi dell'università di riferimento.

L'insieme di queste considerazioni inducono a cercare nuovi modelli organizzativi, in grado di favorire e promuovere simultaneamente i bisogni di auto-realizzazione, la coesione del gruppo ed i bisogni sociali dell'organizzazione di appartenenza. L'intreccio e la dialettica tra organizzazione formale ed informale potrebbe rappresentare un valido modo di garantire il soddisfacimento dei bisogni individuali grazie alla struttura organizzativa e dei bisogni della struttura tramite l'auto-realizzazione, creando in tal modo un circolo virtuoso in grado di incoraggiare e sostenere lo sviluppo di una struttura organizzativa promotrice di entrambe le istanze piuttosto che di processi disgregativi.

Tale integrazione dei diversi bisogni non può certo essere ottenuta tramite un processo di livellamento di chi al suo interno opera. Ignorare le differenti competenze professionali ed anche i diversi *status* contrattuali presenti all'interno di un'organizzazione sarebbe inefficace, oltre che ingiusto.

Per quanto possibile, insomma, una nuova struttura organizzativa dovrebbe essere percepita dall'intero staff più come un mezzo per auto-realizzarsi e lavorare meglio che come un'imposizione calata dall'alto per ottenere determinati obiettivi.

### Verso un nuovo modello organizzativo

Gli studiosi che si occupano del cambiamento organizzativo ritengono tutti senza eccezioni che la pianificazione sia uno strumento essenziale, ma ugualmente tutti sono consapevoli che uno degli aspetti da tenere in maggiore considerazione è dato

dalle resistenze al cambiamento che provengono dal personale, resistenze tanto più forti quanto più una struttura è caratterizzata in senso burocratico.

Sfortunatamente, ben poca attenzione è stata rivolta ai problemi che i tentativi di cambiamento devono affrontare nel campo delle risorse umane, mentre assai più trattate dalla letteratura sono state le difficoltà legate al cambiamento tecnologico. In una sua analisi, Hans Geleijnse ha evidenziato che l'80% dei contributi è relativo ad argomenti tecnici, mentre meno del 20% si concentra sulle risorse umane. Qualsiasi bibliotecario - o tecnico - che si sia occupato dell'introduzione di sistemi automatizzati in biblioteca, potrebbe - relativamente alle difficoltà incontrate - capovolgere tranquillamente tali percentuali.

Lo "Scenario Planning"

Lo "Scenario Planning" potrebbe rappresentare un approccio stimolante alla nuova situazione.

Stauffer ci offre una convincente visione di tale strategia, descrivendo le cinque ragioni per le quali essa si rivela opportuna (Stauffer, 2002).

Lo *scenario planning* è utile:

- a) per essere sicuri di non concentrarsi solo su specifici aspetti critici, ignorando le opportunità presenti;
- b) per impiegare le risorse disponibili in maniera più adeguata;
- c) per salvaguardare altre possibili opzioni;
- d) per essere sicuri di non stare ancora "combattendo l'ultima guerra";
- e) per dare alla nostra organizzazione la possibilità di essere pronta alla bisogna.

Secondo la sua opinione, la caratteristica distintiva dello *scenario planning* è quella di concentrare la sua attenzione non su un ipotetico futuro, quanto piuttosto su una serie di possibili sviluppi che potrebbero favorire o danneggiare un'organizzazione.

In questo senso, se l'organizzazione verifica di trovarsi giocoforza su un cammino differente da quello ipotizzato, è in grado di adeguare il proprio comportamento organizzativo alla nuova realtà.

L'attenzione, in sostanza, si focalizza non solo sulle minacce, ma anche sulle opportunità. Può sembrare un paradosso, tuttavia il potere dello *scenario planning* risiede proprio in quella che potrebbe sembrare la sua maggiore debolezza, ossia l'incertezza degli esiti. La questione che viene posta, dunque, non è «Cosa succederà?», ma piuttosto: «Cosa faremo se tale eventualità dovesse verificarsi?». In questa logica i migliori scenari sono, nel contempo, plausibili e sorprendenti e proprio l'elemento sorpresa è decisivo per sviluppare la creatività, favorendo la creazione di una

"memoria del futuro", oltre che del passato. Ed anche se gli scenari non si manifestassero nella maniera prevista, le persone coinvolte avrebbero comunque appreso molto, ad esempio su come avrebbero reagito in determinate circostanze. Senza considerare che il processo di costruzione di scenari contribuisce ad accrescere la fiducia reciproca, stimolando l'apertura verso gli altri, a scapito della diffidenza.

Se volessimo riassumere il tutto in una frase, potremmo affermare che lo *scenario planning* aiuta a comprendere gli "indicatori ambientali" in grado di influire sugli "indicatori di *performance*" dell'organizzazione.

### La "Teoria del Caos"

Unitamente allo *scenario planning*, un altro approccio sembra offrire importanti ed innovativi elementi utili ad immaginare (e gestire) il cambiamento all'interno delle nostre biblioteche. Ci riferiamo all'approccio radicale e dinamico adottato da Sheila Corral (riportato da Joan M. Day nel 1996, ma tanto più attuale alla luce dei cambiamenti intervenuti) e basato sulla gestione delle risorse umane nell'ottica della "Teoria del Caos". Come dice Claudio Risé, applicando tale teoria in altro ambito, completamente diverso: «Avventurarsi nel caos è molto difficile e richiede un grande impegno, anche tecnico... Nel caos si entra lungo sentieri che si somigliano. I fisici hanno osservato i sentieri del caos (*paths of chaos*) e gli scenari del caos (*chaos scenarios*) e li hanno in parte classificati... Nella fisica del caos il processo attraverso il quale i sistemi passano da una fase disordinata a un nuovo ordine, più complesso, è stato definito 'autorganizzazione' o 'sinergetico' (*synergetics*), e si manifesta in fisica, chimica, biologia, matematica, sociologia ed ecologia» (Risé, 1999).

Nelle parole di Day, tale approccio «... rejects the notion of managing changes as an incremental, evolutionary, linear and orderly process and instead sees it as one of creating change, viewing it as inherently transformational, revolutionary, circular/spiral, and essentially chaotic - but ultimately productive and beneficial. Moreover it implies the process is never-ending and attempts to match the future beyond the initial direction will be futile, if not counter productive» (Day, 1996).

Ma cosa significa tutto ciò? Forse che i responsabili della gestione delle biblioteche debbano abbandonare qualsiasi tentativo di pianificare lo sviluppo dei servizi della futura biblioteca elettronica, ammettendo che al presente stiamo vivendo una situazione "ibrida" (Pinfield, 1999)? Evidentemente no. I risultati emersi dal progetto IMPEL [IMpact on People of Electronic Libraries] nel Regno Unito, ad esempio, evidenziano come la gestione vincente della nuova "learning library" richiederà impegno, immaginazione ed energia ma «above all the capacity to embrace change as a positive stimulus to organisational development» (Curry e Watson, 1998).

In tale prospettiva la capacità di prevedere possibili futuri alternativi è di estrema

importanza, ed è in questa prospettiva che lo *scenario planning* incontra la teoria del caos.

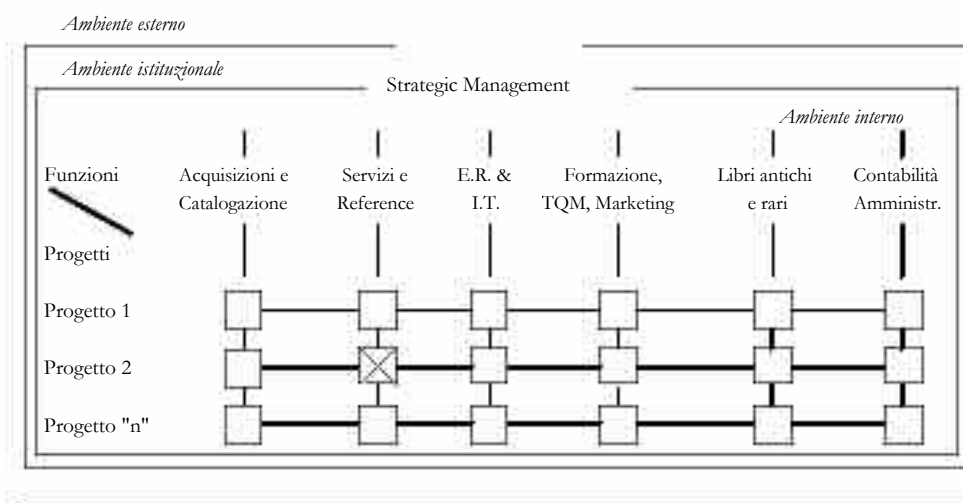
Un modello possibile: la "Matrix organisational structure"

Un possibile nuovo modello, in grado di far fronte alle sfide poste dalle realtà interne ed esterne, è quello cosiddetto "A Matrice", particolarmente adatto per biblioteche sempre più orientate all'utente.

Joe Johnson descrive la struttura a matrice come «una dipartimentalizzazione lungo dimensioni multiple, che usa dunque le basi funzionali e progettuali della dipartimentalizzazione» (Johnson, 2000).

In tale modello, l'organizzazione non gira più attorno ad una funzione direttiva centrale; ogni membro dello staff ha infatti almeno due responsabili di riferimento: uno relativo alla funzione e (almeno) uno relativo al progetto in corso. Il primo è costante, mentre l'altro varia a seconda dei progetti programmaticamente intrapresi dalla biblioteca. Il ruolo dello *strategic management* diviene quello di garantire la coerenza degli obiettivi interni dell'organizzazione con i valori dell'istituzione di riferimento e con i bisogni provenienti dalla comunità sociale, tenendo conto dei più vasti cambiamenti che si manifestano nei livelli e nei circuiti nazionali ed internazionali nei quali la biblioteca e l'università sono ormai permanentemente inserite.

A titolo puramente esemplificativo, si presenta qui di seguito una possibile configurazione del funzionamento di tale modello, all'interno del quale alcune delle funzioni tipiche (ed alcune meno...) della biblioteca sono state aggregate e rese ad esso funzionali.





Nella figura ogni quadrato rappresenta uno o più membri dello staff, impegnati sia in una particolare funzione sia in un determinato progetto. Le persone rappresentate nel riquadro sbarrato fanno riferimento nella loro azione e rispondono sia al responsabile dei servizi al pubblico e di *reference*, sia al coordinatore del progetto "2".

Come ogni modello, la struttura a matrice possiede elementi di forza e punti deboli.

La sua maggior difficoltà consiste nel grande sforzo organizzativo richiesto, nella complessità dei processi comunicativi e nei possibili conflitti tra responsabili in merito alle priorità. Altro aspetto critico può essere il tempo necessario per il cambiamento della struttura stessa.

I punti di forza del modello risiedono invece nella sua capacità di stimolare il lavoro di gruppo, di favorire - una volta che se ne sia affrontata la complessità - i processi di comunicazione, di garantire un buon controllo ed una solida struttura.

### Fattori chiave per la gestione del cambiamento

Le quattro componenti-chiave individuate dalla letteratura per una efficace gestione del cambiamento sono le seguenti:

- Persone
- Processi
- Organizzazione
- Tecnologia.

Ognuna di esse ha la stessa importanza, come sottolineato con forza da Jan A. Baltzer tramite l'uso della metafora dello sgabello a quattro gambe: «Think of the stool as your library and think of its legs as the four components that make up how your deliver services and/or products. The four legs represent People, Processes, Organization and Technology» (Baltzer, 2000). Le quattro gambe devono essere della stessa lunghezza se si vuole che lo sgabello sia stabile e che soddisfi l'uso per il quale è stato pensato.

Questa considerazione (forse non così ovvia come appare di primo acchito) permette di identificare delle priorità all'interno delle attività pianificate.

Forse non è azzardato affermare che, in ambito universitario, per molte realtà bibliotecarie la tecnologia non è oggi il problema principale in sé (al più lo è in relazione ai connessi bisogni di formazione del personale).

Più frequentemente, è probabile che i problemi principali in grado di incidere su un'efficace gestione del cambiamento riguardino invece i processi e le persone.

Con riguardo ai processi, una delle più urgenti attività da intraprendere, dal punto di vista dell'efficacia dell'azione della biblioteca, è quella di stabilire contatti e rapporti con le facoltà di riferimento. La componente "risorse umane" si colloca invece, a nostro avviso, al centro dell'intero processo di gestione del cambiamento.

#### Creare un asse biblioteca-facoltà

Buone relazioni tra bibliotecari e facoltà non sono un lusso, ma una necessità (anche se è da rilevare come spesso le resistenze all'instaurarsi di tale rapporto non vengano certo dalle biblioteche).

Wade R. Kotter ha presentato un'utile concettualizzazione sulla necessità di migliorare i rapporti tra bibliotecari e facoltà, discutendo in modo approfondito numerosi esempi di programmi ed attività destinati a questo scopo, che qui non possiamo esaminare in dettaglio ma solo illustrare succintamente, rimandando alla lettura del contributo originale (Kotter, 1999).

Queste le categorie discusse dall'autore, con un linguaggio (e con riferimento a realtà) certo a volte un po' estraneo alla nostra tradizione e che si preferisce qui mantenere nella forma originale:

- a) *honouring faculty* (es.: dare visibilità all'interno della biblioteca alle attività promosse dalle facoltà; partecipare a tali iniziative; promuovere le pubblicazioni dei docenti);
- b) *offering new and improved services for classroom faculty* (es.: diffusione selettiva dell'informazione, fornitura personalizzata di documenti, ricerche per gli utenti finali, accesso elettronico distribuito);
- c) *increasing classroom faculty involvement in library programs* (selezione, valutazione delle collezioni; conservazione, cancellazione di abbonamenti; istruzioni bibliografiche; comitati di gestione);
- d) *increasing librarian involvement in classroom faculty activities* (programmazione dei corsi, istruzioni bibliografiche agli studenti, sviluppo dei *curricula* formativi);
- e) *increasing awareness of library services among classroom faculty* (pubblicazioni, materiali informativi, coordinamento tra biblioteche);
- f) *providing direct support for research by classroom faculty* (servizi decentrati presso le facoltà; manuali per gli utenti di specifici corsi).

L'opportunità e l'efficacia d'ogni specifico intervento varieranno ovviamente in funzione delle concrete circostanze interne. Nella realtà italiana, non ancora descrivibile nei termini di una *long-life learning society* dove metodologie di *e-learning* e di insegnamento a distanza abbiano già trovato una stabile affermazione, alcuni aspetti ci sembrano degni della più ampia considerazione.

Coloro che operano all'interno delle biblioteche universitarie dovrebbero essere in grado di:

- rendere manifeste a se stessi e ad altri le motivazioni che rendono imprescindibile la ricerca di migliori rapporti tra bibliotecari e facoltà;
- sviluppare metodi per valutare la qualità delle relazioni;
- considerare attentamente quanto ogni nuova attività possa influenzare le relazioni;
- stabilire delle priorità;
- scegliere dei metodi per verificare gli effetti degli sforzi della biblioteca sulle relazioni biblioteca-facoltà;
- valutare tali programmi in termini di costi, benefici, efficacia ed efficienza.

Contrastare la tradizionale visione della biblioteca come passiva struttura di supporto alle attività della facoltà, proponendo invece una interpretazione più dinamica delle relazioni, potrebbe essere considerato il principale obiettivo delle strategie che s'intendono adottare.

Motivare, formare e qualificare il personale

Circa la situazione di inquadramento contrattuale e delle effettive mansioni svolte dal personale delle biblioteche italiane sarebbe probabilmente possibile scrivere un trattato, che di certo evidenzerebbe la follia della situazione attuale, con ausiliari che fanno, magari con passione ed acquisite competenze, *reference*, ed elevate professionalità che al contrario magnetizzano, probabilmente annoiandosi, i libri.

Per i nostri fini si può però distinguere l'impiego del personale da un punto di vista funzionale. Una rappresentazione ideale potrebbe essere la seguente:

- personale addetto alle tradizionali attività di *back office*;
- personale addetto ad attività di *back office* innovative;
- personale impiegato nel *front office*;
- personale con funzioni tecniche, contabili ed amministrative.

Abbiamo già detto come il principale obiettivo debba essere quello di sviluppare tutte le iniziative ed i processi ri-organizzativi in grado di motivare il personale della biblioteca ad assumere un atteggiamento fortemente orientato all'utente e al miglioramento dei servizi, rendendolo nel contempo consapevole del ruolo strategico svolto affinché ciò si possa realizzare.

In questo senso, i più urgenti interventi formativi sembrano rientrare in due categorie fondamentali:

- Formazione di "mantenimento", che consenta alle biblioteche di continuare

nella propria attività secondo le procedure esistenti. Comprende l'addestramento e la formazione dei nuovi assunti e dello staff meno qualificato.

- Formazione di "sviluppo", che comprende l'aggiornamento e la formazione in aree identificate come rilevanti.

Una prospettiva differente e complementare permette una diversa categorizzazione:

- Bisogni formativi legati all'uso dell'*information technology*.
- Bisogni formativi correlati con cambiamenti di ruolo.

Nella prima categoria è possibile distinguere tra bisogni formativi di base (propri dell'intero staff) e bisogni formativi legati all'uso delle fonti d'informazione elettronica, con interventi indirizzati a tutti coloro - in genere lo staff con maggiore professionalità - che hanno a che fare con gli utenti e con la creazione di specifiche abilità negli utenti al riguardo.

Negli interventi formativi legati al cambiamento di ruolo vanno incluse con maggiore urgenza: competenze manageriali diffuse, formazione al lavoro di gruppo, formazione per la produzione di materiali formativi e multimediali.

Una tale prospettiva esige la creazione di una struttura di supporto alle attività di formazione, dotata di autonomia e di risorse in grado di rilevare i bisogni emergenti di formazione ed aggiornamento.

La stessa formazione potrà assumere le più diverse forme e modalità: dalla formazione interna, alla partecipazione a corsi esterni, all'apprendimento a distanza.

In particolare, la formazione interna potrebbe assumere la forma detta della "training hour", ovvero di una formazione stabilita settimanalmente (o con altra cadenza) da effettuare durante le ore di chiusura al pubblico o di minore offerta di servizi. Insieme alla formazione a distanza (offerta da agenzie nazionali ed internazionali) tale modalità potrebbe consentire di far fronte alla mancanza di tempo ed in parte anche alla carenza di fondi, due tra i maggiori vincoli a programmi di formazione ed aggiornamento.

Quanto sopra illustrato può rispondere alle esigenze di cambiamento di alcune o di numerose strutture bibliotecarie nel breve periodo. Ma, guardando al futuro, la possibilità di successo della nuova modalità organizzativa che nelle pagine precedenti si è cercato di delineare è strettamente legata alla capacità di definire e rendere operativi alcuni ruoli funzionali di grande responsabilità, in grado di agire efficacemente con lo *strategic management*. Nello stesso tempo, saranno indispensabili la diffu-

sione di capacità di lavorare in gruppo, di competenze manageriali e soprattutto, forse, di leadership tra il personale.

Un autore ha individuato le seguenti cinque discipline di apprendimento, che si potrebbero utilmente porre alla base di un programma di formazione ed aggiornamento permanente dello staff: «System thinking, Personal mastery, Mental models, Shared vision, and Team learning» (Senge, 1994).

L'approccio proposto implica anche un cambiamento nel ruolo del *management*. Sua responsabilità sarà quella di identificare e formulare i bisogni individuali e di gruppo, di esprimerli in valori condivisi e quindi di soddisfare quei bisogni realizzando tali valori, mantenendo nel contempo la funzione direttiva dell'intero processo.

Sarà perciò compito del *management* stabilire il più vasto scenario all'interno del quale la biblioteca cercherà di collocarsi, funzione importante per integrare le attitudini ed i valori delle sub-culture presenti in biblioteca e per coordinarli con i valori e le mete dell'istituzione d'appartenenza. La definizione di una *mission* della biblioteca potrà servire sia come un mezzo sia come una guida per realizzare una progettualità condivisa ed agita dallo staff.

La diffusione di competenze di leadership nello staff giocherà un ruolo chiave nel processo di auto-realizzazione personale, rendendo possibile la partecipazione di ogni singolo alla formulazione degli obiettivi che realizzino la più generale *mission* identificata dal *management*.

## Conclusione

Le biblioteche universitarie stanno rapidamente passando da un'impostazione tradizionale a modelli caratterizzati da maggiore pro-attività, in connessione con le funzioni di ricerca e di didattica dell'università e nel contesto di una società che sempre più si va sviluppando nella direzione dell'apprendimento e della formazione permanenti.

L'attività manageriale, all'interno di questo quadro, ha il compito di facilitare tale cambiamento, spostando progressivamente il fuoco sull'efficienza dei servizi e sulla centralità dell'utente.

Nell'esposizione precedente, basata sulle analisi PEST e SWOT<sup>2</sup> e sulla discussione di teorie d'approccio alla gestione del cambiamento, abbiamo cercato di moti-

<sup>2</sup> *PEST analysis* (politica, economia, società e tecnologia) e *SWOT analysis* (forze, debolezze, opportunità e rischi) sono tra i più usati strumenti di analisi dell'organizzazione.

vare le ragioni e di delineare le modalità del passaggio dal modello prevalente ad un nuovo modello organizzativo e gestionale all'interno delle biblioteche universitarie italiane.

Partendo dall'assunto che confrontarsi con l'incertezza non sia compito esclusivo del *management* ma che ogni membro dello staff abbia, da un lato, la responsabilità della propria auto-formazione/auto-realizzazione e debba, dall'altro, essere visto come attore nel processo di gestione del cambiamento, abbiamo proposto alcuni schemi interpretativi ed operativi che si ritengono idonei al conseguimento di risultati efficaci.

La formazione e lo sviluppo del personale rientrano in parte nel concetto di "self-management", così come lo sono la capacità di flessibilità, la condivisione di conoscenze e competenze, buone capacità comunicative, leadership e lavoro di gruppo. Programmi di gestione della Qualità Totale, esercizi di *group planning*, analisi dei bisogni di formazione, programmi formativi e indagini sugli utenti sono, con altri, fattori che contribuiscono ad accrescere la consapevolezza del personale in merito sia all'ambiente interno sia all'ambiente esterno.

È compito dei bibliotecari, in quanto agenti del cambiamento, far fronte all'innovazione, imparando ad imparare. Così come è compito della biblioteca, in quanto organizzazione, rispondere ai bisogni della propria utenza, apprendendo - innanzitutto - da quest'ultima - come cambiare.

## Bibliografia

Baltzer, J. A., *Consider the four-legged stool as you plan for information technology*.

"Computers in Libraries", 20 (2000), n. 4 (April), p. 42-45

Corral, S., *Strategic management of information services. A planning handbook*.

London : Aslib/IMI, 2000

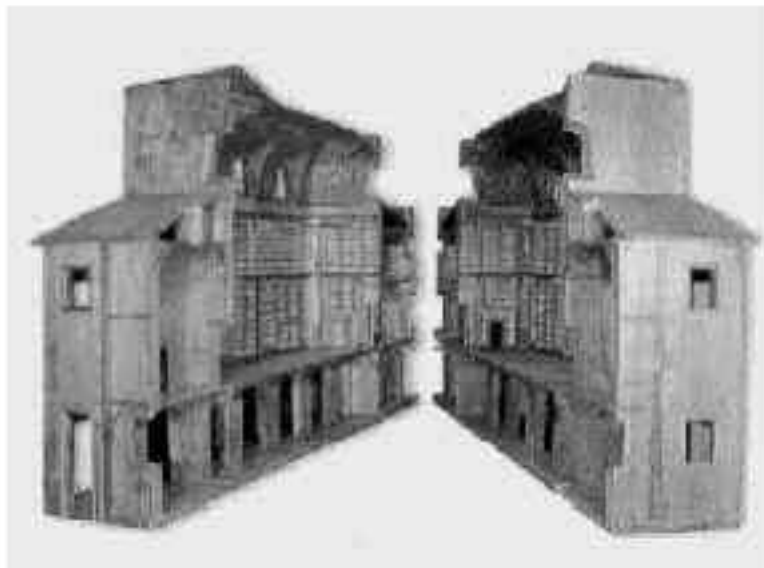
Curry, S. - Watson, M., *Staff development and training: edited notes based on IMPEL2 project*. 1998 <[http://online.northumbria.ac.uk/faculties/art/information\\_studies/impel/stffdev.htm](http://online.northumbria.ac.uk/faculties/art/information_studies/impel/stffdev.htm)> (ultima visita: 2003-06-04)

Day, J. M., *Managing change in academic libraries*. Paper and Workshop presented by J. Day to seminar on Library management and Information Technology, held in Vilnius, Lithuania, 22-29 May 1996. <<http://www.vtu.lt/noframe/conference/reports/960529012.html>> (ultima visita: 2002-08-06)

Day, J. - Edwards, C., *Overview: managing the change*, in: Hanson, T. - Day, J. (eds.), *Managing the electronic library: a practical guide for information professionals*. East Grinstead : Bowker-Saur, 1998, p. 129-181

- De Robbio, A., *Open archive. Per una comunicazione scientifica "free online"*. "Bibliotime", V (2002), n. 2 (luglio) <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-v-2/derobbio.htm>> (ultima visita: 2003-03-10)
- Edwards, C., *Change and uncertainty in academic libraries*. "Ariadne", 11 (September 1997) <<http://www.ariadne.ac.uk/issue11/main>> (ultima visita: 2002-10-10)
- Erlendsdóttir, L., *New technology, new librarians? Training for change: new skills for the electronic library*. 11<sup>th</sup> UK Nordic Conference, 1997 <<http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/bl/ans-1997/erlendsdottir/>> (ultima visita: 2002-10-23)
- Guerra, L., *Paradigmi emergenti della scholarly communication*. "Bollettino AIB", 42 (2002), n. 4, p. 413-437
- Handy, C., *Understanding organisation*. 4<sup>th</sup> ed. London : Penguin, 1993
- Honea, S. M., *Transforming administration in academic libraries*. "The Journal of Academic Librarianship", 23 (1997), n. 3 (May), p. 183-190
- Johnson, J., *Know your organization*. Manchester : Open College, 1995
- Johnston, P., *After the Big Bang: forces of change and e-learning*. "Ariadne", 27 (March 2001) <<http://www.ariadne.ac.uk/issue27/johnston/intro.html>> (ultima visita: 2002-10-23)
- Katsirikou, A. - Sefertzi, E., *Innovation in the every day life of libraries*. "Technovation", 20 (2000), n. 12, p. 705-709
- Kehl, M., *Managing library education*. 2000  
<<http://www.du.edu/LIS/collab/library/student/marcia.html>> (ultima visita: 2002-10-23)
- Kotter, W. R., *Bridging the great divide: improving relations between librarians and classroom faculty*. "The Journal of Academic Librarianship", 25 (1999), n. 4 (July), p. 294-303
- Pelizzari, E., *Crisi dei periodici e modelli emergenti nella comunicazione scientifica. Uno spazio d'azione per le biblioteche*. "Biblioteche oggi", 20 (2002), n. 9, p. 46-56
- Pinfield, S., *The hybrid librarian: the impact of the hybrid library on library and information services staff*. BUILDER [Birmingham University Integrated Library Development and Electronic Resource], "Impact: journal of the Career Development Group", 2 (1999), n. 9 (October) p. 141-142  
<<http://builder.bham.ac.uk/publications/html/impact990209.asp>> (ultima visita: 2002-10-23)
- Rice-Lively, M. L. - Racine, J. D., *The role of academic librarians in the era of information technology*. "The Journal of Academic Librarianship", 23 (1997), n. 1 (January), p. 31-41
- Risé, C., *Diventa te stesso. Le immagini dell'individuazione*. 3. ed. Red! Edizioni, 1999, p. 14

- Senge, P., *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York : Currency/Doubleday, 1999. Citato in: Katsirikou, A. - Sefertzi, E., *cit.*
- Shaw, E. J., *Building a digital library: a technology manager's point of view*. "The Journal of Academic Librarianship", 26 (2000), n. 6 (November), p. 394-398
- Simons, K. - Young, J. - Gibson, C., *The learning library in context: community, integration, and influence*. "Research Strategies", 17 (2000), n. 2-3, p. 123-132
- Snavely, L., *The learning library*. "Research Strategies", 17 (2000), n. 2-3, p. 79-84
- Stauffer, D., *Five reasons why you still need scenario planning*. "Harvard Management Update", 7 (2002), n. 6 (June), p. 3-7.



Modello ligneo realizzato nel Settecento dall'architetto Alessandro Dori per il progetto di costruzione della Biblioteca Marucelliana di Firenze <[www.maru.firenze.sbn.it/](http://www.maru.firenze.sbn.it/)>.



